

經

營

學

経  
營  
の  
社  
会  
構  
造

坂  
口  
幹  
生

一、集團社会成立の契機としての「様式」

二、「様式」の持つ契機の意味と構造の意味

三、経営の公式社会構造とその具体的内容

四、経営における非公式社会構造とその第三次元的意義

一

わたくしはさきに本誌第六十四号において「経営の存立とその三つの対内構造」と云う問題をとりあげ、経営の実体は観点を異にすることによつて価値構造的なもの、技術構造的なもの、社会構造的なものとして把握することができることに、これら三つの構造は、経営経済の下位概念として経済的に統合されなければならないことを指摘した。そしてその際これら三つの構造のうち順序としてまず、価値構造と技術構造につき分析するところがあった。経営の社会構造の問題は、今日の学界においてはすでに常識化し、陳腐に属する問題であるが、これら三つの構造の理論的なそしてまた歴史的な相関関係をうかがい、経営経済的な統合を知ると云う結論に辿りつくため、一応わたくしなりに経営の社会構造を分析することとした。

さて、きわめてプリミチヴな考方によれば、通常経営は物的要素と人的要素とより成る組織体であるとされている。しかしながらかくのごとき見解は物的要素と人的要素とを同一平面においてみる前提から出発しているのであつて、必ずしも正しい見解であるとはできない。けだし人的要素は一応物的要素とひとしく、経営を構成する要素でありながら、尙それ自体に主体的な自覚性と自律性を有するものであり、この点を無視しては経営の実体を正しく認識することはできないからである。従つていまかかる現代的な自覚において経営を観察するならば、結局経営とは物的諸要素によつて媒介され、結合されながらも尙それらを駆使してゆく多数の人間と人間との組織体であるとみねばならないであらう。現に経営には各種各様の技能と熟練とを持つた多数の労働者が、原料、工

具、機械、設備と取組んで各種の作業活動を営んでおり、さらに組長、係長など第一線の監督者がこれらを指導監督しているし、また事務所においては多数の事務員が日常の業務を処理し、管理職員がこれを管理しているし、また多数の専門技術者たちはそれぞれに課せられた改善工夫を研究し、経営者は経営の方策樹立、意志決定、経営の指揮、調整に当っている。しかも重要なことはこれら各人の活動は決して単独孤立的に行われているものでなく、多数の主體的な人間——構成員相互の間に各種の關聯を保ちながら営まれていると云うことである。経営とはかかる意味で、所詮は主體的な経営構成員によつて相互關係的に営まれている諸活動の統一体に外ならないと云えるであらう。

しかるにかくのごとき意味で多数の主體的な人間と人間とによつて相互關係的に営まれている経営諸活動も、それは決して無秩序のものでありえず、そこには一定の統一性と持続性と反覆性が存在しなければならないことは云うまでもない。経営の社会構造論とはかくて、経営を以て単なる価値または生産力としての人間ではなく、主體的な人格としての人間と人間とによつて構成せられている社会的構成体とみ、社会学的な概念、方法、原理を援用することによつてそれを分析し、以て経営諸活動を基礎づけ、秩序づけている経営構造を「社会的」に明らかにせんとするものである。

しからばこの場合、ここで云う「社会」とか「社会的」と云うことは一体いかなる意味を有することであらうか。この点に關しレスリスバーガーは世上凡そ社会的 (Social) と称せられる各種の場合をあげているのであるが、(註一) しかし社会学的な規定を以てするならば、それは結局、人間と人間とがその行為、思惟、感情について「様式關聯的」に相交渉し關係し合っている場合ならば、それはいつでも社会的と呼ばれるべきものと云わねばな

らないであろう。以下若干この点を詳述しよう。

まず第一に社会ないしは社会的なものは人間と人間とが相交渉するところに成立するものであるから、その前提として人間と人間との「接触」が原理的に必要なことは云うまでもないところであろう。勿論この場合接触とは直対面的なもののみに限る必要はない。間接的に、精神的あるいは知的に接触することがあれば、それも矢張り、ここで云う接触である。経営学的に云うならば、一つの経営を機縁として人間と人間とが相接触していることが前提であつて、その接触が日々顔を会わす職場の同僚間たると、いまだ一面識もない社長と一従業員との間におけるたると、それは問うところではない。

しかしながら第二に単に多数の人間と人間とが相接触していると云う事実だけからは、直ちに社会ないし社会的なもの成立し難いのであつて、そこにはかかる接触を前提としながらも、さらにこれを越えた、もつと持続的、本質的な関係が存在していなければならぬ。この場合ジムメルはこれを「心的相互作用」に求めた。しかしながらわれわれを以てするならば、かかる心的相互作用と云うがごとき内面的、主観的なもののみの存在を以てしては客観的な社会ないしは社会的なものの成立は認め難いとせねばならない。すなわち心的相互作用があるにしても、そこにはこれを表現すべきもつと客観的、具体的にして、しかも積極的、相互肯定的なものが存在しなければならぬ。さきにわれわれが「行為、思惟、感情についての様式」と呼んだものがすなわちこれである。エミール・デュルケイムはこれを社会的事物 (*Chose sociale*) と称し、社会学独自の研究対象なりとした。(註2)

しからば云うところの行為、思惟、感情の様式すなわち社会的事物とは、より具体的には一体何を意味するのであるか。それは人間が社会的に他の人間と相交渉し関係するとき、その行為、思惟、感情が必ず従わなければならない

ない強制力、拘束力を持つた客観的な型式 (Patterns) である。これをまず行為の様式について顧みるならば、それはさらに二つのものに分けて考えることができる。一つは職階の様式であり、二つは具体的な個々の行動の様式である。まず人間が人間と行為的に交渉する場合、実践的には、それは個々の具体的「行動」を通じて関係するのであるが、しかしかかる行動は一見それが考えられているごとく、決して単なる個人的活動ではなく、それは彼が自ら属する集団社会の一員として分業的に担当している職能、機能の実現としてである。換言すれば社会的なものが成立するところでは、どこでも、その構成員たるものの担当する役割 (Role) 機能、職能の範囲が定型的に定められているのであつて、彼が行うところの行為、行動はいずれも、かく定められた機能、職能の範囲以外のもの、または以上のものに出ることは許されていない。

またこうした機能、職能には通常これが実現を可能ならしむべき権限、責任なるものが随伴し、それが大小、強弱によつて、命令者と服従者、企画者と実行者と云うがごとき経営社会的な地位 (Status) が成立せしめられている。われわれはこの職能と地位についての定型化を併せて職階の様式と称し、行為の様式の一部をなすものと考えることができる。けだし職能にしても地位にしても、それは結局何等かの行為をなさしめるための定型であり、それ自体を自己目的とした画餅ではありえないからである。換言すればそれから発する行為關係に秩序あらしめるための様式と考えられなければならないからである。しかしいずれにもせよ人間と人間とが持続的に接触を續けてゆくと云う事態が存在すれば、そこにはかくのごとき職階の様式が成立し、それが各人の行為を規定してゆくことは見逃せない事実である。

次に人間の行為は具体的、実践的には個々の「行動」を必要とするものであるが、これらの行動を行うに當つて

も、それぞれの交渉関係により、そこには行動そのものについて各種の様式、いわゆる行動の様式 (Patterns of behavior) なるものが成立しているものである。しかしして今かかる行動の様式には集団社会内部において構成員と構成員とが相交渉する場合のそれと、構成員が対外的に他の集団社会またはその構成員と交渉する場合の様式との二つあるが、いずれにもせよかかる様式は構成員の日常個々の行動を実践的に拘束し、それに従わないときは集団社会より排斥または脱落せざるを得ない結果を生ずるものである。例えば経営内部において会計係はすでにして会計係と云う一定の機能、地位の様式によつてその行為を規定せられながら、個々の行動については事務処理規定、従業員規則などによつて拘束をうけている。また一般労働者は職長に対し、職長は工場長に対し何等かの行動に出でんとするとき、彼等はそれぞれにおいて機能的、地位的に行為の規定をうけた上、さらにいくつもの行動の様式によつて拘束されているのである。またこれを対外的に云うならば、従業員は、外来者すなわち他の経営またはその構成員に従業員として応対するとき、そこにもまた個々の行動について従わなければならない無数の行動の様式があることは容易に看取しうるところである。否、社会学的により広く云うならば、一般社会を秩序付けている法律、経済、宗教、道徳、教育などあらゆる制度、風俗、習慣などがあつて、これらがいずれも各人の個々の行動の様式を成立せしめている。

第二にわれわれ人間が他の人間と相交渉するのは必ずしも行為關聯的な場合のみでなく、思惟關聯的にも交渉する場合がある。ここに思惟とはわれわれ人間がものを見、ものを考える場合の精神的働きに外ならないが、われわれ人間の生活が決して瞬間的、衝動的なものではなく、瞬間と瞬間とを連ね、原因の次には結果を考え、また、より高き目的をめざしてたえずその実現に努力してゆくものである以上、かくのごとき思惟作用が常に伴うことは当



然である。しかし、かくのごとき思惟はその結果として多くの場合行為を伴い、行為として現われるものであるが、しかし思惟關聯とはかくのごとき行為に現われる以前すなわち思惟の世界のみにおいてすでに人間が他の人間と關聯することである。しかし、かくのごとき思惟關聯においても、それが一見考えられるごとく個人独自のものでなく、そこにはいくつもの思惟の様式が成立して、その様式に従つて相互に人間と人間とは交渉しているのである。通常、原理、論理、主義、理念、信条、価値などと呼ばれるものはこれである。しかるにかくのごとき思惟の様式もそれは常に必ずしも絶対普遍的なものではなく、多くはそれらを成立せしめている集團社会の特殊性に基くものが多い。たとえば例のハーバード・グループは従来經營においてはコストの論理や能率の論理が支配的であつたとしているが、この場合それは經營社会、特に經營者集團における思惟の様式を指摘しているものに外ならない。すなわち經營者集團には労働者と異つたこうした論理——思惟の様式があり、彼等が經營的な事象を見、あるいは判断するときは常にこの思惟の様式に従つて、これを行つてゐることを示しているものである。又労働者と共に彼等が労働組合と云う組織集團の一員たる場合には彼等特有の信念、理念、またはイデオロギーがあり、事の善悪、優劣についての社会的評価の基準、様式、社会的価値判断の体系を持つてゐるものである。かくて經營者にせよ労働者にせよ彼等には特有の思惟の様式があり、彼等がものを見、ものを考えるときは、いつでもかかる様式に従つてそれを行うのであり、かかる様式に従わないときはその集團社会より排斥または脱落せざるをえない関係におかれてゐる。

第三に人間と人間との交渉、關係は、また感情的にも行われるものである。例えばお互に尊敬し合つたり、意氣投合し合つたりする者同志が仲間を結成したり、単に同僚間に名声、賞讃をがちえんがために行動したり、あるい

は上下間に依怙蠱屑や情実關係が成立したりするがとき、いずれも人間が感情的に相關聯する場合である。またガードナー、ムーアはその著「産業における人間關係」の中でコムミュニケーションの事を論じ、凡そ上級者より下級者への命令には誇張的に「權威」の衣が着せられて伝えられたり、下級者より上級者への報告にはありのまゝではなく、多くの場合、事実を濾過して上申されたりする場合が多いことを指摘しているが、これらの場合もいずれも人間が感情的に相交渉關係することの一例である。(註3) さらに労働者が、自らの生存權や労働權を主張し、先任權を唱えるがとき場合、その深底には基本的人權の自覺以上に人間的な感情が強く働いている場合も決して少なくはない。

しかり、感情とは、理論的には理知や論理を超越したものであるとされながら、現実的には深く人間的な基本欲求に連るものであり、それは單なる付屬的精神作用ではない。従つて人間と人間とが相交渉する場合、常に必ずしも理性的に關聯せず、感情的に交ると云つても、そのこと自体は否定すべからざる事実であり、われわれはこれを無視し去ることはできない。

しかるにレスリスバーガー、デイックソンも指摘するごとく(註4) 元來かかる感情は「社会的真空 (Social vacuum)」の中に存在するものではなく、その持主たる人間の過去の生立ち、経験、ならびに現在の社会的環境の中に存在するものであるから、特定の集団にはそれ特有の感情の様式が矢張り成立するものである。従つてある一つの特定事実に同様に直面した場合があつても、それに対してお互に懷く感情は、その人々の属する集団社会の如何によつて異つてくるのである。すなわちある集団の人々はその事実を感情的に好ましいと思ふにも拘わらず、他の集団に属する人々はその事実を感情的に好ましからずと考えることがありうる。しかし、この場合この相違はいす

れが正しくて、いずれが誤りであると云う問題ではない。それぞれその人々の属する集団社会の感情の様式が異なるにすぎないのである。

- (註1) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1952 P. 46—47
- (註2) Emile Durkheim, *Les regles de la method sociologique*, 田辺寿利訳「社会学研究法」四九頁以下
- (註3) Gardner & Moore, *Human Relations in Industry*, 1950 P. 35—36
- (註4) Roethlisberger & Dickson, *Management and the Workers*, 1950 P. 558

## 二

さて以上われわれは社会ないしは社会的なるものの成立契機としての行為、思惟、感情の様式がいかなるものであるかを詳述したのであるが、しからばかくのごとき様式は一体いかなる意味において社会的なるものを成立せしめる契機となつていたのであるか。そして、それらがやがて社会構造を形成せしめると云うのはいかなる意味においてであらうか。まず前者の問題については、われわれは以下次のごとき四つの意味を指摘することができる。

- (一) それは本源的には人間個人の本性に出發したものでありながら、結局は人間個人にとつて外在的な性質を有するものである。

行為、思惟、感情の様式すなわちデュルケイムのいわゆる社会的事物が一体いかにして生成し、またどこにその生成の基盤があるかについてはいろいろの學説が存するのであるが、最も古くより主張せられていたものはオーギ

ユスト・コントやスペンサーの主張する個人心理学説とも称すべきものである。彼等に從えば、人間個人こそは結局究極の實在であり、それは社会に先行するものである。それ故に一切の社会現象したがつてはまた社会的事物は人間個人がより完全にその本性、人間性を拡大發展せしめるために意識的目的々につくつた創造物である。かかる意味において社会的事物生成の基盤は結局、内在的に人間個人にありと云うべく、人間個人の意識を心理学的に分析してさえゆけば一切の社会的事物は演繹的に説明が可能となつてくるものであると説くのである。なるほど一切の社会現象は人間の世界の出来事であり、それは結局人間を措いては理解できないものである。従つて一切の行為、思惟、感情の様式なども人間と人間とが相結合、交渉せんとする場合、自己の意を充し、相手方の意に沿わんとする心理作用の類似性から生成され、それが客観性、普遍性をかちえた場合に一定の様式になるのであると理解されなければならぬ。しかしながらかくのごとき考方のみを以てしては社会的事物——行為、思惟、感情の様式が人間個人に対して強制力、拘束力を以て臨んでくるとか、社会的なるものは個人の單なる算術的總和よりは大であるとか、個人は交替、滅亡しても社会の生命は依然として、存続してゆくと云つたような事實を説明することはできない。

問題は行為、思惟、感情の様式生成の本源が人間にあり、それは人間世界の出来事であるとしても、彼等が相互に相結合し交渉せんとする場合にのみかかる様式が成立するものであると云う事實である。逆に云うならばこの結合、交渉なかりせば、個々バラバラに存在するいかに多くの人間個人の特質、人間性の類似点を單に抽象化したところで決して社会的事物——行為、思惟、感情の様式の生成は説明されないと云うことである。われわれはこの事實を重視することを忘れてはならない。かく考えてくるならばデュルケイムも強調するごとく（註5）行為、思惟

感情の様式生成の基盤はむしろこの結合、交渉関係と云う事実の中にあるものとみななければならないとともに、この結合交渉によつてその中に生成される一切の様式は、バラバラな人間個人の心理作用の類似性とは異り、それと種を異にする性質のものと解さなければならない。これあだかも各種の元素がいろいろの仕方によつて結合し化合する場合、そこにはこの結合化合によつて単位元素とは異なる性質の物質が生成されると規を一にする。しかしてかくして生成された行為、思惟、感情の様式が結合交渉關係的に各人を強制し統一することによつて、やがてそこに一つの集団社会を成立せしめてゆくのである。かかる意味において行為、思惟、感情の様式は人間個人にとつては、外在的なものであると云うべく、人間個人の本性、人間性、人間的特質をいかに心理學的に分析していつてもただそれ丈では充分にこれを説明しつくすことのできない超個人的な事実とみななければならない。

勿論かくのごとく結合交渉關係を強調し、行為、思惟、感情の様式の超個人性、外在性を主張せんとする場合、ここで特に留意しなければならない一事がある。それは一部論者の考えているごとく、あまりに結合交渉關係を強調する結果、人間の現存在を結局かかる無数の關係の網の結目たるにすぎないとし、人間個人を關係概念の中に解消し去つてしまふとか、あるいは行為、思惟、感情の様式の超個人性、外在性を強調するあまり、人間個人の主体的存在を忘却して、これら諸様式によつて他律的に動かされるロボットにすぎないと考えてしまふ誤ちにおちいつてはならないと云うことである。従つてこのあやまちを犯さないためには、われわれはあくまでも結合交渉關係とは主体的な人間の結合交渉關係であり、主体的な人間の本性、特質、心理は、この結合交渉關係を通じて行為、思惟、感情の様式に投影されてゆくものであることを認めるとともに、しかも尙かくのごとき人間個人の心理は行為、思惟、感情の様式の生成にとつてはあくまでも素材的なものであり、それが行為、思惟、感情の様式にまで客観化

されるためには、結合交渉関係と云う社会的原動力がそれに加工を施さなければならないものであると云う事実を識別しなければならないのである。

(二)それは構成員各人に対しては一種の強制力、拘束力を以て臨んでくるものである。

すなわち、若しその集団社会の構成員にして、その集団特有の行為、思惟、感情の様式に従わざるときは、彼は集団社会において非難されるか、あるいは有形無形の損害刑罰をうけることとなり、彼にしていやしくもその集団社会の一員たることに当まらんとする限りにおいては、どうしてもこれらの様式に従つて行為し、思惟し、感得しなければならなくなるのである。たとえば、われわれはその集団社会特有の法、道徳、風俗、習慣など種々なる様式があり、それに従わないときは、それはいかなる結果を招来するか、常に体験を通じてよくこれを知るところである。またわれわれの経済生活は必ずしも現在の経済制度に従つて、これを営まずとも、ある程度までこれを行うところであるが、しかし強いてそれに従わなかつた場合、そこにはいかなる損害、苦痛がもたらされるものであるかは容易に推察できるところである。

勿論集団社会的な、かかる様式を持つ拘束力、強制力は常に必ずしも構成員によつて感得せられ、意識されているものとは限らない。すなわち、かかる様式そのものに、構成員が個人として同和し同感している場合には、むしろかかる拘束力は殆んど感じていないであらう。しかしかかる場合といえども集団社会的様式は決してその拘束力を失つてはいないのであつて、その証拠には一度かかる様式のいずれか一つに、従わないことがあつた場合、拘束力はただちにその抵抗を示してくることによつても容易に知りうるところである。これあだかもわれわれが空気の重さを感じていなくとも空気には依然として重さが存在するのと規を一にするものと云わねばならない。(註6)

かくて集団社会を構成する人間の行為、思惟、感情にはその集団特有の共通性が存在するのは、かかる様式の持つ拘束力、強制力が各人の行為、思惟、感情の中に屈折してゆく結果であつて、決して個人心理学派の主張するごとく構成員各人の個人的心理に共通性が存するためでないことを知らねばならぬ。また構成員各人の行為、思惟、感情のすべてを、かくのごとく集団社会的様式によつて他律的に拘束、規定されたものと解することは、すでに述べたるがごとく人間個人の主体性を忘却し、人間を様式、制度のロボットに化する危険性をはらむものであるが、しかし、それにも拘わらず集団社会的諸様式の持つ拘束力、強制力は意外に大なるものがあり、われわれが一見それは純個人的な意欲、心理に発露した行為であり、思惟であり、感情であると考えている場合でも、具さにそれを検討してゆけば、意外にも集団社会的な交渉関聯において、そうしているものであることを知りうる場合が多いのである。

(三) それは構成員に対しその集団社会への歸屬感、協同感を与えるものである。

前述のごとく集団社会的諸様式は、その構成員に対し外在的、客観的なものとして、常に拘束力、強制力を以て臨んでくるものであるが、しかし、それはかかる威圧的な性質以外には何ものをも持つていないと云うことを意味するものではない。もしかかる様式が、真に構成員の個人的本性に合致し、共感を呼びおこす程のものである場合には、かかる様式の存在すると云うこと、かかる様式に従うと云うこと自体に構成員個人は、むしろ喜びを感じ、自らがかかる集団社会の一員たることに誇りを持つに至るものである。居心地のよい、従つてまたその集団社会の一員たることに喜びを感じようような例は決して皆無ではない。またその集団社会の諸様式が真に自己の本性、意欲に合致するときは、その構成員はたとえ他の構成員がみていない遠隔の土地に行つたような場合でも、単独であ

りながら、その集団社会の様式に従つて行動し、思惟し、感得し、むしろそれに心の満足を感じうる様な場合もあり、その人は孤独でありながら同時に社会的でもありうるのである。偉大なるもの、優れたもののえの帰属感是人間の本性であり、その心に安定をもたらすものであるからである。

そして、これらの帰属感はやがて、また同時にその集団社会えの協力感、忠誠心えと發展してゆく、その結果その集団社会全体の力は単なる個人の力の算術的総和以上のものとなりえてゆくのである。これを構成員個人の立場よりみるならば、彼はかかる様式を通じて当該集団社会に帰属することにより、彼が単独に持つている人格や能力以上のものを發揮しうることになるのである。コモンズはこれを組織過程を通じての部分と全体との関係として強調している。(註7)

かくて集団社会における行為、思惟、感情の諸様式はその拘束力が感ぜられる場合と否とをとわず、構成員を互に團結せしめ協働せしめる強い紐帯のような働きをなしているものであり、云わば、それはソーシアル・セメント(Social cement)とも称すべきものである。(註8)

(四) それは構成員には均衡と安定とを与え、集団社会には秩序と持続とを保障するものである。

すでに触れたるがごとく、人間の現存在はその個体としての存在のみにあるのではなく、他の人間、集団との無数の関係、つながり、係わりにおいてあるものであることは否定できない。従つて今もしかくのごとき無数の関係が、たえず変化動揺し、一刻として予断を許さない状態にあるとするならば、人間個人の生活、生存には全くその均衡と安定とを見出し難いこととなる。しかるに今かくのごとき無数の関係において、個人が行為し、思惟し、感得するに當つて、そこに一定の様式が存在すると云うことは、個人の生存に一定の均衡と安定とを与えることとな



る。何故ならば、かかる様式はその集団社会における各個人の地位、機能、権限、責任、価値をおのずから定め、決して他を犯すことなきを保障しているから、集団構成員としての各人は相互関係的には均衡状態にありうるからである。譬喩的に云うならばあちらの幹、こちらの枝との諸関係において力の均衡の保たれている巢の中心にある蜘蛛の存在は、構造的に均衡の真只中にあるものとみることができからである。またかかる関係において個人が行動し、思惟し、感得する場合、そこに何人もが遵守しなければならない一定の様式が存在すると云うことは、自らが、この様式に従つて行動し、思惟し、感得した場合、そこには相手方からいかなる行動、思惟、感情の結果が期待できるかを予測することができるから、構成員各人は集団社会的な相互依存を実現し、その安定を確保することができからである。コモنزの言葉をかりて云うならば、各人は相手方の恣意や圧迫から解放されることとなり、(註9) その力、能率を最大に發揮しうるための最も重要な前提条件たる安定を集団社会的に確保しうることとなるからである。

いま、このことをもつと具体的に示すならば、それは職場における一機械工についても、また最高経営者についても等しく云えることであつて、例えば機械工ならば、職場における彼の地位、機能、権限、責任、価値は自ら定められ、日常の活動様式はルーチナイズドされているから、彼にとつては直接、間接に自らが仕事上関係を有する原料係、修繕係、検査係、さては上級者たる職長、課長からいかなる行動が期待されうかが予測でき、その職場における自らの存在に均衡と安定とを見出しえてゆくのである。

次にかくのごとく集団社会内に常規化された行為、思惟、感情の様式があると云うことを、集団社会そのものの立場より觀察するならば、それは集団社会そのものに秩序と持続とを保障していることを意味する。けだしかかる

様式には前述のごとく特有の拘束力があつて構成員の恣意を許さず、またかかる様式があればこそ各人はそれに基いて個々の行動を常規化し、持続的、反復的にこれを行つてゆくことができるから、必然的に集団社会そのものの持続性は保障されてゆくからである。否それのみではない、元来組織とか集団社会と云うものは一旦それが成立すると自己目的化し、集団そのものの生命、存続を維持するためには、その成立の契機となつて一切の様式そのものを必死の力を以て維持せしめんと努力するものなのである。

さて以上われわれは第一節において一般論的に集団社会が成立するためには、その契機としてそこに先ず行為、思惟、感情の様式が客觀的に生成されていなければならぬことを説き、その場合の行為、思惟、感情の様式とは具体的に何を意味するかを明かにすると共に、第二節において、凡そこうした行為、思惟、感情の様式が契機としていかなる意味において集団社会を成立せしめているものであるかを吟味した。

しからば次にかかる様式は、さらにいかなる意味において集団社会の構造、社会構造を形成せしめているのであろうか。この問題に答えるためには、われわれはまず社会構造そのものの意味を明かにしておかねばならない。周知のごとく現代社会学の常識によれば社会とは単なる個人の集合でもなく、又個人に先行、超越して存在する有機体でもない。それは一般的には主体的な人間と人間とが秩序的、統一的に相結合交渉する関係の総体であると云うように関係概念的に理解せられている。しかるに、かくのごとき「相結合交渉する関係の総体」はソシオメトリ的にダイナミックなものとして、これをとらえることもできるが、他面また、これら無数の諸関係がスタチックな構造として内面的にいかに統一的、メカニズム的に組立てられ、構成せられているかと云う風に觀察することもできる。云うまうもなく社会構造とはこの後者の立場に立つものである。

しかるに繰返し述べたるがごとく、かくのごとき相結合交渉する關係の一つ一つを定型的に規律するものは行為思惟、感情の様式であつた。従つて無數の「相結合交渉する關係」のメカニズム的な構造を吟味せんとすることは結局その一つ一つの關係を規律している様式相互間のメカニズム的な關係を問うことによつて解答がえられることとなる。

かくてまず第一に集團社会の成立しているところでは現実的には、すでに行為の様式、思惟の様式、感情の様式と云うように各種の様式が存在しており、且つたとえ行為の様式だけについてみても、その中には無數のものがある。しかのみならず、これら各種無數の様式相互間には緊密な關係があつて決してバラバラのものとみえることはできない。たとえば、ある思惟の様式の成立している集團社会ではそれに即応した行為の様式や感情の様式がありその集團社会特有の様式類型を示しているが、また、かかる場合、思惟の様式が何等かの意味において変化すればそれは、やがて、その集團の行為の様式の変化を促がしてゆくであらうし、また、その逆の場合もありうる。

否、さらに、より突進んで考察するならば、これら行為、思惟、感情の三つの様式の構造關係は單に平面的な相互依存の關係と云うよりも、立体的な支持關係にあると見られないこともない。すなわち、行為の様式には思惟の様式が先行してそれを支えており、さらにこの思惟の様式には感情の様式が先行して、それを支えていると云う關係さえも現実的には否定できないのである。けれど人間の行為は何等かの意味において思惟の結果であり、まず理念、信念、主義、価値判断があつて、これが具体的な行為に現われるものであるからである。また思惟の様式に先行して感情の様式が、それを支えていると云うのは、われわれ人間の思惟はつとめて感情をさけ、合理的、客観的なものたらんと努力しつつも、意外に多くの場合において、一見客観的にみえる思惟が人間的な感情や欲求から発露

したものであり、客観的な思惟の衣をきせられた主観的な感情、欲求の表現であつたりする場合があるからである。いわゆる「必要の論理」と称するものがこれである。従つて、さらにかくのごとき思惟の様式によつて支えられている行為の様式は、それがいかにも論理的、理想的に見える場合でも結局掘下げれば「感情から出発している行為」であると云うことがしばしばありうるからである。(註10)

しかるに今かくのごとく、様式の構造関係において、行為の様式よりも思惟の様式が、思惟の様式よりも感情の様式が、より根強く、深く下より上のものを支えていると云うことは、われわれが社会構造の發展変化と云うことを考察する場合の重要な鍵を提供する。すなわち、これら三種の様式にはかくのごとき立体的な必然関係があるのであるから、行為の様式は一応短期的に変化することはあつても、これに比し思惟の様式はさほど簡単には変化せず、さらにこの思惟の様式がたとえ変化することがあつても、感情の様式はきわめて根強く長期間にしか変化しないと云う事実を説明するものである。

いずれにもせよ以上のごとく集団社会における無数の行為、思惟、感情の様式には總体的にそれ自体すでにメカニズム的なものを持ち、構造を形成しているものである。従つてこれら様式の一つ一つによつて規律せられている集団社会的な結合交渉関係の総体はかかる様式を紐帯としてまた一つの全体的な構造、すなわち社会構造を形成していることは否定すべくもないところであらう。

(註5) エミール・デュルケイムはこの点を前掲書の中で次のごとく述べている「社会は諸個人の単なる集積ではなくして、諸個人の結合によつて作られた一つの組織であり、それ固有の諸特質を有する特異なる一つの実体を顕現するものである。勿論、個々の意識が与えられていないならば、集合的な何物をも生ずることはない。しかしながらこの必須条件

すなわち個々の意識が与えられると云う条件のみでは充分でない。さらにこれらの諸感情が融合し、化合しなければならぬ。殊にある種の様式において化合しなければならぬ。社会の生命は実にこの化合の結果であり、従つて社会の生命を説明するものは、この化合である。個々の心は互に浸透し、互に合同することによつて、一つの存在物を生ずる。しかしこの存在物は心理的のものとは云え、一つの新種に属する心的個性を形成するものである。故にこの存在物内に生起する諸事実を、直接決定する諸原因は右の社会的個性内に求むべきであつて、決してその構成単位内に求むべきものではない。集団は孤立的なる諸構成員と全く異なる方法で、行動し、思惟し、感得するものである」(田辺寿利訳、前掲書二四一頁—二四二頁)

(註 6) Emile Durkheim, *ibid.* 田辺寿利訳 五七頁

(註 7) G. R. Commons, *The Economics of Collective Action*, Pp. 130—132

(註 8) F. J. Roethlisberger, *ibid.* P. 49

J. R. Commons, *ibid.* P. 37

(註 9) Roethlisberger & Dickson, *Management and the Workers*, Pp. 534—535

### 三

さて以上のごとく一般論的に社会構造とは一つの集団社会において行為、思惟、感情の様式によつて秩序づけられている人間と人間との関係、ならびにこれらの諸関係がさらに全体としていかに統一的、機構的に形成せられているか、その組立かたを問うことを意味するものである。しからばかくのごとき社会構造は、われわれ当面の課題たる経営においては具体的、現実的にいかに形成せられているのであろうか。

周知のごとく、この問題については、すでにアメリカにおいてハーバード・グループを中心に詳細なる研究が行

われ、戦後わが国にも紹介されて今日学界の常識となつてゐる。この派の研究によれば経営の社会構造は大別して二つのものに行ふことができる。一つはホーマル・オーガニゼーション (Formal organization) であり、もう一つはインホーマル・オーガニゼーション (Informal organization) がこれである。ここにホーマル・オーガニゼーションとは経営目的を有効的に実現するため経営者によつて、人為的、合目的に構成せられた社会構造であり、インホーマル・オーガニゼーションとは、それ自体としては何等かの目的を持つとしても経営目的とは關聯なく、経営構成員相互間に形成せられてゐる社会構造である。論者によつては前者を「外制組織」、後者を「自成組織」と釈しているものがある、その意圖はインホーマル・オーガニゼーションは経営構成員自体によつてその間に自ら形成せられてゐる社会構造であるに對し、ホーマル・オーガニゼーションとは構成員自体にとつては外部より（経営者より）制定せられてゐる社会構造であると云う意味を強調せんとするにあるものと解せられるが、しかし労働者などを中心とした人間關係的研究的立場からは、かくのごとく「外制」と云う意味を強調する必要はあるが、経営學的な立場からはやはり経営目的關聯的であるかどうかと云うことを區別する意味において、前者を正規的、すなわち公式社会構造、後者を非正規的、すなわち非公式社会構造と考えた方が、より適切ではないかと思われる。しからば、云うところの経営の公式社会構造とは具体的にはいかなる構造を持つてゐるか。いまこれをハーバード・グループの分析によらず、われわれがさきに説明した集团社会の構造原理によつて説明すれば、次のごとく分析することができる。

まず第一に公式社会構造における行為の様式であるが、経営はきわめて実践的な活動の統一体であるからその社会構造の殆んど大部分は、この行為の様式によつて構成せられてゐるものとみることが出来る。すなわち経営にお

いては、その目的を実現するためには、たえず無数の経営活動を実行してゆかなければならないのであるが、かかる活動は決して無秩序、無定型に行われているものではなく、まず調達、生産、販売、労務、財務など、いわゆる過程的職能が横に分化せられ、これらの執行を企画し指導するための管理職能が縦に分化され、全体として学者のいわゆる「職能構造」が形成せられている。またこれらの職能を遂行するためには必ずやそれ相応の権利、義務、責任が伴わなければならないのであるが、この大小、強弱はおのずから地位の構造を形成せしめている。そして経営構成員がこのいずれかの地位において、いずれかの職能を担当し他と交渉活動する場合には、必ずそこに定型化されている地位、職能の様式に従わねばならず、その範囲以外または以上のことはできないように秩序づけられているのである。われわれのいわんとする「職階の様式」なるものがこれであり、経営の実際においては、これらは職制または組織図表において明示されている。

しかしながら経営における行為の様式は尙右のごとき職階の様式のみにつきるものではない。そこにはさらに社規、社則、就業規則、事務処理規定など各種の社内法が明文化されており、これらはいずれも経営構成員が従業員として個々の活動を行うに当り準拠すべき「行動の様式」を示しておる。勿論経営の公式社会構造における行為の様式は必ずしも、そのすべてが明文化されているものとは限らない、それはまたその経営における慣例、慣行、道德律の形において存在している場合も少なくない。しかし、そのいずれにもせよこれらすべての行動の様式は経営目的との関聯において形成せられているものである点においては何等異なるところはない。

しからば、第二に経営の公式社会構造において、われわれの云う思惟の様式はいかなる現実的形態をとつてあらわれているか。すでにのべたがごとく思惟の様式とは、ものを見、ものを考えることを通じて、人間と人間とが

相結合交渉する場合、同じ集団に属する人間ならば誰でもがそう考えなければならぬ様式であり、理念、信念、信条、主義、価値などを意味するものであつた。従つてそれは多分に「あるべき」あるいは「あらねばならない」と云う規範様式なのである。経営は一定の目的を達成せんがための目的構成体であるが、しかし現実的には各種の利害が対立し、能力が不足し、必ずしもこの目的を理想通りに達成することはできないのが現実である。しかしまたそれだけに逆に経営管理の実践においては、たえず何等かの形において、その理念、信念、主義が掲げられ、経営のあるべき姿、あらねばならない結合交渉関係が示されている。たとえば少なからざる経営においては、いわゆる「社是」なるものがあり「本会社の経営は何々に則つて行ふことを趣旨とする」と云うようなことがモツト的に示されており、日常の経営の諸問題について処理、判断を下すときは常にこれが一つの基準、様式をなしている。あるいはまた、経営学上で云う「企業一家」の理念とか経営協同体観、経営職能の同質観、経営民主主義の理想など、いずれも経営の公式社会構造における思惟の様式を意味するものに外ならない。

否、それのみではない、経営学ことにニツクリツシュの経営学において常に云われる「経済性」なる指導理念、統一原理も、社会構造論的にみれば所詮は経営のあるべき姿を示す、公式社会構造上における思惟の様式に外ならない。この場合レスリスバーガーなど、いわゆるハーバード・グループはコストの論理とか、能率の論理などと云う概念を用いているが、これらも、いずれも経営公式社会構造における思惟の様式である、勿論この場合、彼等の意味するコストの論理とは技術的な生産関係を秩序づける様式であるに對し、能率の論理とは通常用いられているような意味のものではなく、経営構成員が経営社会において、いかに充ち満ちた心持をもつて協力し、協働的努力を発揮するか、その社会的協同関係を秩序づける様式の意味に用いられている。(註10) しかしいずれにせよ、



これらコストの論理や能率の論理が、経営の公式社会構造における思惟の様式をなし、労働者と労働者、経営者と労働者との諸問題につき結合交渉せんとする場合、その処理、判断の基準、様式となつてゐることは否定できないところであらう。

しかるに第三に経営の公式社会構造を吟味するに當つて、ここに特に注意しなければならない特質がある。それは経営の公式社会構造においては集団社会成立の重大なる契機の一つたる「感情の様式」が存在しないと云うことである。それは何故であるか。

一体に経営者が経営の公式社会構造を構成せんとする場合、その念願とするところは何であるかと云えば、それはかかる公式社会構造を、経営目的達成のため、できうる限り合理的なものたらしめんとすることである。近代経営出現以来、たえず合理化の過程が押し進められてきたのも、ひたすらかかる念願からであつた。しかれば、かくのごとき合理化は原理的には一体何によつて達成されてきたのであらうか。あらためて列挙するまでもなく、近代経営合理化の諸原理には、きわめて数多くのものがあるが、しかし、そのいずれをも貫いて流れている根本原理は主観的なものより客観的なもののえの発展と云うことにあつたと云えるであらう。テーラーが伝來的な管理法を排して、科学的な管理法を發展せしめて行つた意図も、またここにあつた。けだし、主観的なものは恣意的であり、個別的であり、私的であり、経営目的の十全なる達成と云う全体的、公的、合理的立場とは相容れない場合が多いからである。かくてミラー、ホームも指摘することく、近代経営においては個人的な感情、先入観、私的事情など云うがごときものを、できうる限り介入せしめず、ひたすら論理主義、合理主義、客観主義の立場に立つて、経営の社会構造が形成せられ、相互の機能、権限、義務を定型的に定め、ただこれに機械的に服従せしめてゆくことに

よつて経営活動最大の能率が發揮されうるものと考えられてきたのである。バーナードが彼の意味するホーム・オーガニゼーションを定義するに當つて、それは非個人的なもの (Impersonal) であり、私人ならびにその私的な社会状況はホーム・オーガニゼーションの形成からは除外せられてゐると云つてゐるのも所詮はこの意味のものに外ならない。(註11)

以上のごとく経営の公式社会構造においては感情の様式は存在せず、ただ行為の様式と思维の様式の二つのみかともに結合交渉関係の様式として密接に相關聯し合ひながら、公式社会構造を形成せしめてゐるのである。かくてこの場合、われわれは、経営における理念、信念、主義、価値なども行為の様式と並んで経営における人間と人間との結合交渉関係における思维の様式として理解し、この両者の密接なる關係の上に経営の公式社会構造が一本に形成せられてゐるものと解するのである。しかるにハーバード・グループにおいては、まず行為の様式 (Patterns of behavior) を中心に行爲關聯的に経営の社会構造を分析し、次いで、これとは別の側面として理念、信念、価値關聯的に経営の社会構造を分析しこれを「理念、信念の体系」「価値の体系」と呼んでゐる。(註12) しかし彼等においてはこの行為關聯的な社会構造と理念關聯的な社会構造との關係は何も説明せられておらず、全く木に竹をついだごとく突如として理念的社會構造の説明がなされてゐるにすぎない。しかし、この点はやはりデュルケイム社会学の源流に溯つて経営における理念、信念、主義などは人間と人間との結合交渉關係における一つの様式——思维の様式なりと解し、行為の様式とともに一本化し、両者の關係を問ひながら様式關聯的に経営の公式社会構造を分析して行つた方がより明確なる觀察がえられるように思われる。

しかしながら経営の公式社会構造を分析するに當つて、その射程内に、おかるべき問題は、ただに以上のごとき

様式のみにつくるものではない。そこには尙エルトン・マエヨが指摘する「Organized group あるは Administrative group の構成原理に従つて公式社会構造の構成単位と規模の問題を考察する必要がある。彼によれば集団の形成には凡そ三つの異つた原理があり、それに従つてそれぞれ三つの構造類型が成立すると云う。一つは自然的集団(Natural group)であり、二つは家族的集団(Family group)であり、三つは組織的集団(Organized group)がこれである。(註<sup>13</sup>)」ここに自然的集団とは二、三人より六、七人に至るきわめて小数の個人が相互の親密なる接触人柄、社会的情况などにより自然的に結合している小集団であり、それは個人を構成単位としているが、そこには未だ尙中核的な地位に立つ者がなく、すべて、平等の地位において結合しているものである。

次に家族的集団とは、八人ないし三十人位の構成員よりなり、それは尙個人を構成単位とするが、彼等の地位は必ずしも平等でなく、その中にはすでに、その中核に立つべきものが出現し、この集団の行為基準は彼によつて慣例として作られる。勿論かくのごとき中核的地位に立つものの数は一人に限らず数人の場合もありうる。かかる場合は下位のものは、これら数人の中核者の中いすれかその一人を中心として結合し、それを通じて集団全体に関係してゆくのであるが、中核者はまた中核者だけで結合し、この結合の方がより強固であつて依然家族的集団構成の中心となつてゐる様な場合である。例えば、ある職場において古参者、永年勤続者が数人ずつと以前より自然的集団を作つていた場合、次第に新参者がその職場に加入してくる。かかる場合、この職場は一つの家族的集団を形成するが、その中核に立つものはさきの古参者集団であり、彼等はこの家族的集団での基準、様式を慣例的に作りあげ、それを新参者に教え込み、それに従うべく訓練する。そしてこれに従わない新参者は、自然にこの家族的集団より脱落を余儀なくせしめることによつて、家族的集団の秩序と団結が維持されてゆくものである。

しかし、いずれにもせよ以上二つの集団構成においては労働者のみの間に自然的に成立し、たとえかかる構成に経営が影響を与えることがあつても、それはきわめて間接的なものである。しかるに第三の組織的集団にあつては、経営の与える影響は直接的である。すなわち、まず第一かかる組織的集団にあつては経営主体によつて認承され労働者より信頼されている中核者があり、彼がその経験、知能、手腕、努力を意識的、計画的に發揮することによつて集団の秩序と団結が実現されているものである。第二にかかる意識と努力において彼はバラバラの構成員個人を対象とせず、個人の包摂された多数の自然的集団そのものを対象とし、これら小集団間の關係を、経営目的的に調整し志向せしめる。かくして第三にこれら多数の自然的集団は単に横に並列的に結合せしめられるのみならず、二三のものが結合してさらに中間集団を形成し、かかる中間集団と中間集団とが結合せしめられて、ついに組織的集団全体を構成すると云うように、云わば下から立体的に構成せられてゆくものとみるのが、その特質である。従つて、かかる意識と努力とが續くかぎり、組織的集団の規模はますます大となり一工場全体に及ぶことも考えうるのである。(註14)

いま以上のごとき三つの集団構成類型は、メイヨーが南部カリホルニア飛行機製作会社における缺勤、労働移動を調査研究するに当つて指摘したところのものであるが、われわれがいま問題としている経営の公式社会構造は、このうち組織的集団の構成原理に通ずるものであることは容易に理解できるところであらう。

(一) すなわち、まず第一に経営の公式社会構造は意志的な経営主体そのものによつて経営目的關聯的につくられた各種の様式を紐帶として計画的、意識的すなわちアドミニストレイチヴリーに形成せられた社会構造であるから、その規模は次に云う自然發生的な非公式社会構造よりは、はるかに大なるものたることのできる社会構造であ

ると云うことができる。このことは事実また今日何千何百否時には方をこえる構成員を包括した大規模な経営の存在することによつても充分に確認できるところである。けれど、元来集団社会が強固に構成せられてあるためには構成員相互間の親密なる接触と隔意なき意志の疎通が不可欠の大前提をなすものであるが、しかし、かくのごとき前提は同時にまたその集団社会の規模を制約し、結局それを二、三人ないし六、七人の小集団に止めしめる必要をさけない。かくて、この限界をこえて、さらにより大規模、強固なる集団社会を形成せしめるためには、そこに意識的、計画的、目的々な、施策が必要であるからである。

(二) しかしながら第二に近代経営におけるがとき大規模な組織的集団にあつては、その施策が、いかに合目的々、計画的、すなわちアドミニストレイチヴリーに行われたとしても、尙それが個々の人間を構成単位として考え、単に個人を取扱つていたのでは到底その大をなしえないものと考へられねばならない。けれどバーナードも指摘することく、元来集団社会における個々の人間と人間の結合交渉関係は、集団構成員たる個人の数が増す以上に幾何級数的に増加し、ますます複雑となつてゆくからである。たとえば構成員が二人の場合にはその結合交渉関係は一つであるが、もう一人増して三人となるとそれは三つとなり、四人となると五つ、六人の場合は一〇、一〇人の場合は四五、五〇人の場合は実に一、二二五と云う結合交渉関係が成立するからである。(註15)

しかるに経営の公式社会構造において、経営目的關聯的に劃一的な一定の様式を制定し、これを通じて構成員相互の結合交渉関係を統一的に秩序づけると云うことは、今や個々の人間を一人一人孤立せるものとしてではなく、集団社会の中に包摂されたもの、すなわち「集団的個人」として取扱つてゆくことを意味するものであり、さらに突進んで云えば、個人を包摂した多数の集団そのものを経営の構成単位として取扱つてゆくことを意味するものと

解釈することができる。尤もここで云う集団とはさきにメーヨーが規定せるとき「自然的集団」ではありえない、ここでは、すでに経営主体によつて目的々、計画的に秩序づけられた職場集団でなければならぬからである。しかしながら、それと同時にかかる構成単位としての集団は、それが単位としてあるかぎりにおいては、あまり大なるものたることを得ない、何故なら、それがあまりに大なるときは集団構成の重要前提たる個人間の親密なる接触や隔意なき意志の疎通を不当に欠くこととなり、単位としての統一性を失うに至るからである。

かく考えてくれば近代経営の公式社会構造においては、それが通常考えられているごとく、決して個人を構成単位としてゐるものでなく、実はかかる個人の包摂された無数の小集団を構成単位とし、それを並列的、立体的に結合することによつて全体が形成されているものと解さねばならず、近代経営が社会構造的にますます大規模化しているのも、またかかる事実に基づくものとみるべきである。かくてバーナードは云う「大規模な公式社会構造のすべては、多数の小集団（単位集団）より構成されているものであり、かくのごとき小集団そのものを結合するにあらずれば大規模なる社会構造はそれを構成すること不可能である」と（註16）

（三）いま以上のごとき経営の公式社会構造観は、従来の経営組織論に対して二つの新しい問題を投げかけてゐる。すなわち、その一つは大集団、大組織構成の単位は個人ではなく小集団そのものであると云う点である。従来の産業経営、従つてはまた経営学においては、ひたすら人間個人を前提としてその組織を考えてきた、しかし今日の高度複雑化する社会経済制度の中にあつては、セレクトマンも云うごとく、個人の生活は各方面の領域に分化し、これら一つ一つの領域において結成せられている関係集団に加入するにあらずれば、個人の生活は事実実現できないような事態を生じつつある。（註17）しかし、いまこのことは個人の一般社会生活についても、また経営の社

会生活についても等しく云えることであつて、個人にその機能を發揮せしめ、より広い社会に結付けてゆくものは、この集団であるとみることが出来る。はたしてしかりとすれば、より広い大規模な集団社会の立場よりみれば、それを構成するものは、単なる個人ではなく、むしろ彼等を包摂する小集団そのものであるとみることが出来るであらう。かかる点に新しく着眼し、云わば「個人主義的組織観」より「集団主義的組織観」に一つの途をひらいたと云うことはバーナードの偉大なる功績であると云わなければならない。

第二にかかる公式社会構造観は、組織と云うものを上からではなく、かえつて下からみると云う新しい態度を示唆している。周知のごとく従来の経営組織論においては、通常まず全体的、包括的な企業者ないし経営者の職能と権限責任とを考え、いわゆる職能分化の原理と権限責任委譲の原理によつて、これらが下え下えと分化、委譲されてゆくとところに経営組織は成立するものと説明してきた。しかるにバーナード等にあつては、これを逆に単位集団と単位集団とが結合するところにより上位の組織が成立し、これらの総体が経営の公式社会構造を構成してゆくのであると云う見方をとつてゐるのである。云わば、それは上からする「分析的な組織論」に対し、下からする「総合的組織論」を打立てんとするものであると云えよう。経営組織すなわち経営の公式社会構造は非公式社会構造とは異り、もともと意志的な経営主体によつて目的々、計画的に構成せられたものであり、決して自然発生的な単位集団の自主的結合によるものでないといふ意味において、われわれは遽にかかる見方に賛意を表し難いものであるが、しかし次節に述べる非公式社会構造の成立については正にかかる見方が、そのまま適用されうるものと云えるであらう。

- (註11) C. J. Barnard. The Function of the Executive, 1954 Pp. 72—74
- (註12) Roethlisberger & Dickson, *ibid.*, Pp. 562—563
- (註13) Elton Mayo & G. F. F. Lombard, *Team-work and Labour Turnover in the Aircraft Industry of Southern California*, (Robert Dubin, Human Relations in Administration, Pp. 58—59)
- (註14) Gardner & Moore, *Human Relations in Industry*, Pp. 352—353
- Miller & Form, *Industrial Sociology*, Pp. 69—71
- (註15) C. I. Barnard, *ibid.* P. 108
- (註16) C. I. Barnard, *ibid.*, Pp. 104—105
- (註17) B. M. Selckman, *Labor Relations and Human Relations*, Pp. 224—227

#### 四

さて以上のごとく経営の公式社会構造は、意志的な経営主体により、極力感情的なものを排し、客観主義、論理主義、合理主義の立場に立つて、経営目的關聯的に構成せられた社会構造であるが、しからばかくのごとく最も合理的、理想的に構成せられた社会構造を基礎として実際に経営が運営された場合、結果は、はたして所期のごとく最も理想的、効果的に実現されてゆくものであろうか。否経営現実の運行は、かかる公式社会構造を基礎としても尙決して理想的、計画的には実現されず、そこには幾多の予期せざる「問題」が派生してくるのが現実である。たとえば

(a) 急に欠勤者が増加してきた



(b) 現場従業員が突如職長の命に従わなくなつた

(c) 課長の人事異動を行つた結果、その職場の能率が急激に低下した

(d) ライン部門がスタッフ部門の計画に従わない

(e) 下級管理者層がたえず最高経営者層と衝突するようになった

(f) 会社全体あるいは、ある職場部門内に最近不安動搖の色がみなぎり、あるいは怠慢状態があらわれてきた

(g) 何事もないと考えられていたのに突如労働組合が結成された

(h) ある職場の能率が最近急に上昇した

など、凡そかくのごとき経営社会の急変は日常たえずこれを見ることのできる事実である。しかるに、かかる事実に對し、従来の公式社会構造觀を有する経営者では、いかんとも、これを解明し、これに對処してゆくことができず、経営組織に不合理なき以上、かかる事実の惹起するのは、ひたすら従業員の怠慢もしくは誤解に基くものとして、その責任を彼等に押付けていたのである。けだし従来の公式社会構造觀にあつては、根本的には次のとき前提、仮説の上に立つていたからである。

(一) 経営を構成する単位は個人であり、この個人はすべて利己的、合理的、獲得的なホモ・エコノミカである。

すなわち、まず第一に経営構成員は経営機能の担当者として、公式面で相互に関係している以外には、何等前後左右に集団社会的なつながりを持つていない「抽象的個人」であるから、この一人一人を個人主義的に競争させることによつて能率は最大に發揮せしめられ、経営目的は最大に實現することができる。

(二) 第二に構成員は利己的なものであるから、ただ彼等の経済的な利益を刺戟するように公式社会構造を構成し

ておきさえすれば、やがてそれによつて能率は向上し、結局経営目的は最大に実現できる。現在および将来において、経営の利益になることはやがて自分達の利益にもなると云うことを最もよく知つてゐるのは彼等自身である。

(三) 第三に構成員は合理的な人間であり、一切を合理主義、論理主義に則つて判断し、行動する人間であるから個人的、主観的な感情や先入観、習慣、個人的事情などを排除して経営の公式社会構造をできるだけ合理的、論理的なものとして構成しておきさえすれば、経営は自ら円満に運営されてゆくものである。

(四) 第四に経営はもともと合理主義の所産であるから、組織図表や青写真に示された合理的社会構造以外には、別な社会構造はありえない、公式社会構造のみが唯一の経営の社会構造である。(註18)

勿論以上のごとき人間観や公式社会構造観は一面的にはたしかに正しいものを含んでいる。しかしながら、それはエルトン・メーヨーも鋭く批判せるごとく、所詮は人間をバラバラな個人としてみてゆくと云う「烏合の衆的仮説」(Rubble hypothesis)の上に立つものであつて、(註19) 経営社会を構成する具体的、現実的人間はかく単純なものではありえないし、また、その社会構造は表面的に見られるごとくしかく簡単なものではない。

現に構成員は公式な経営活動においても常に必ずしも客観主義、合理主義、論理主義に基いてものを考えたり、判断したり、また行動したりせず、かえつて主観的な感情や先入観、あるいは個人的な事情によつて行為し、思惟し、感得することも決して少くないのである。例えば、自分が個人的に尊敬したり、懇意にしている職長、課長の下では喜んで仕事をするが、しからざる場合には何かと仕事を怠けるとか、あるいは依怙最良をするとか、あるいは、工場の仕事よりも事務の仕事、女子の仕事よりも男子の仕事を重くみたり、職場において左程仕事にも精を出

していない特定者がボスの支配を特權的に認められているとかと云つたようなことは、通常の経営においては常に見られるところである。

また経営構成員は單なるホモ・エコノミカとして決して経済的な利益のみによつて、ものを判断したり、行動したりするものではない。経済的な賃金収入は何等異なるところがなくとも、その仕事とその職場において何か劣等のものと考えられているとか、あるいは現在の仕事の持つてゐるような特權を有しない仕事である場合には労働者は、その新しい仕事に転換してゆくことに反対することがある。あるいは自らの奉ずる信念、信条、主義のために一身の利害をも超越して行動することさえも決して稀ではないのである。

しからば、経営構成員におけるかくのごとき非論理的、非合理的な行為や思惟や感情は一体何故に露呈されてくるのであろうか。それは、いま一応次のごとく説明することができる。個人心理学者の云うごとく元來人間には自己保全の欲求、所有獲得の欲求、自己実現の欲求、他人より認承、賞讃されたい欲求、集團結合の欲求など各種の欲求が本能的に内在するものである。さればこそ経営の公式社会構造においては例えば能率刺戟給とか、昇進賞与制度とか、提案制度 (Suggestion plan) とかによつてある程度まで、この人間の個人的本能、欲求を刺戟することを考慮しているのであるが、しかし、かかる個人的な本能、欲求も結局は経営目的と云う公式なものの前には隸属せしめられる外なく、多くの場合には、むしろ経営の公式社会構造、合理化のために、その枠内より疎外され抑圧せられてきたのである。ブリーフスなどの説える経営における所有疎外、勞務疎外、職場疎外、友愛疎外などはいずれもこの間の事情を指摘しているものに外ならない。(註<sup>20</sup>) しかし、もともと人間の本能はきわめて根強いものであるから、それが、いかに疎外され、閉塞されても決してそれによつて抹消せられるものではなく、他に何

等かの吐口を求めて現われてくるものである。しかし、かくのごとく吐口を求めて公式社会構造の外に現はれ出したものこそ前述せるごとく経営構成員の私的な、非論理的な行為、思惟、感情に外ならない。と

しかしながら、かくのごとき説明は尙個人心理学的な立場に終始する考方であつて、構成員は経営の公式社会関係以外、尙多くの私的交渉関係を持ち、そこに多数の小党派（Clique）および小集団を自成せしめているものと云う事實を見失つてゐるものである。

しからば、かくのごとき、私的な小党派、小集団は一体何を基礎とし、何を機縁として自成するのであるか。ミラー、ホームはこの点に関し次のごとき諸事情をあげている。（註21）すなわち、まず第一は職種または技能を同じうするものと云うことである。たとえば旋盤工は旋盤工、鋳型工は鋳型工同志、あるいは、その中でも熟練工は熟練工同志で小党派を自成せしめる場合である。第二は空間的な接近と云うことである。この場合は職種とか技能その他の類似性には関係なく、ただ職場での空間的距離が接近していると云う事情のみである。たとえば順々に異つた加工工程（職種）を一定の場所内で行つてゐるもの同志が小党派、小集団を自成せしめる場合である。ただし空間的な距離の接近と云うことは日常における対面、意志疎通の頻繁を意味し、このことは集団化を促進するには最も基本的な条件であるからである。第三は経営外的な要素であり、これには年令別、性別、出身地別、出身学校別、通勤列車別、教会区別、政治的信念別、階級観別、社会的背景別、社会的経験別など種々なるものがあげられる。尙この外に重要なものとして趣味を同じうするか、利害を同じうすると云うことが、経営内において小党派、小集団を自成せしめる基礎となつてゐると云うのである。

勿論、小党派、小集団が自成せられるに当つては、これらの事情、共通点の中たゞその一つのみが機縁となると

云うのではない、しかる場合も少くないが、しかし時には職種を同じうするものが同時に空間的距離を同じうし、さらに利害を同じうすると云うがごとく、二三の事情が複合することによつて一つの小党派、小集団を自成せしめている場合もありうる。そしてまた同一人についてみても、彼は経営内におけるただ一つの小党派、小集団に所屬しているにすぎないのではなく、ある機縁に基いてはその集団に、他の機縁に基いては同時に他の集団にと云うがごとく、オーバーラップして所屬していることがむしろ多いのである。

ともあれ、今かくのごとくして経営内には無数の私的な小党派、小集団が自成しているものであるが、これらの小党派、小集団はそれが一つの集団社会である以上、すでにしてその成立の契機たるその集団社会特有の行為、思惟、感情の様式を持つており、それが構成員各人の行為、思惟、感情に影響し、拘束を加えていることは否定できない。かくして経営内において構成員が必ずしも論理的、合理的に行動せず、屢々従来の公式社会構造観を以てしては理解できない態度に出るのも、かかる私的な集団の様式によつて拘束される結果なのである。もとより、かかる私的な集団関係を結んでいる構成員は具体的、現実的な人間であり、経営の公式社会構造面において発現することのできない多くの人間的な欲求、本能を持つていることであらう。しかし、かかる欲求、本能を持つていると云うことそのことが、直ちに彼等をして前述のごとき非論理的、非合理的な行為の類似性に出でしめるのではなく、それが一度集団関係的に加工され、集団社会的な様式となり、しかる後この様式の拘束をうけることによつて非論理的、非合理的な行動に出るものと解さねばならない。かかる意味において、それらの行動は単に個人的行為の類似性ではなく、集団現象的な拘束性によるものとみななければならないであらう。いまこのことは前述せるとき人間の基本的欲求、本能と考えられているものが具さにこれを吟味すれば、実はそうではなく結局は集団社会関係に

よるものであることによつても充分これをうかがい知ることができる。たとえば他人より認承され、他人より賞讃されたいと云う欲求がすでに然りであり、自己実現の本能のごときも必ずしも、それだけの欲求ではなく、それを通じて他人に認められたい欲求に通ずるものがあり、また所有獲得の本能も自己保全に通ずるものではあるが、しかし富を所有することによつて、集団社会的な地位の高さを誇らんとするためのものである場合も決して少しとはしないのである。

しからば、謂うところの経営における非公式社会構造は構造的には、いかなる具体的内容を有するものであろうか。この点に關し、まず第一にわれわれが指摘せねばならないのは、すでに先きにのべたるがごとく、経営には各種の機縁によつて結ばれた無数の小党派、小集団が存在し、しかもそれがさらに相互に相関聯し合つていと云うことである。従来経営における非公式社会構造を論ずるものの中には、小党派、小集団のみを重要視し、それが直ちに非公式社会であると考えるものが少くなかつた。しかしミラー・ホームも指摘するごとく（註22）元来小党派や小集団は、その構成上数人もしくは十数人に限られるものであり、しかる限りにおいてはさほど重要な意味を持つものではない。問題はかかる小党派、小集団がさらに縦、横に關係し合い、それらを構成単位としてより大きい非公式集団を下方より自成せしめ、経営における非公式社会構造を一層複雑なものたらしめてゆくことと云う点にある。けだし、かかるより大きな非公式集団にあつては、あだかも小党派、小集団において特定個人が何か特權的な地位や支配を享受していたのと同様、ある小党派、小集団そのものが自らを特權化し、他と區別化することによつて自らの安定と欲求を満足せしめてゆく事情を生ぜしめているからである。

かくて経営における非公式社会構造は、もともと自成的に成立した小党派、小集団がさらに結合してより大きな

非公式集団に複合化してゆくものであるから、経営の公式社会構造とは異り、その全体的な構造はこれら小党派、小集団を構成単位として正に下より構成せられてゆくものと云うことができる。しかし、このことは同時にまた、非公式社会構造複合化の限界を意味するものであつて、かかる過程を通じて構成せられゆく非公式社会構造の全体は到底経営の全体を覆うものまでには発展しえないのである。けだし公式社会構造は経営目的々に全体の立場より計画的に構成せられた構造であるに對し、非公式社会構造には、かくのごとき全体的な計画性はありえないからである。

経営における非公式社会構造の内容につき第二に考察しなければならないのは、ミラー、ホームのいわゆる「非公式社会構造の文化」と称するものである。(註23)云うまでもなく非公式社会もすでにして、それが集団社会である以上その成立契機たる行為、思惟、感情の様々の様式をもつてゐるものである。すなわち、まず第一にわれわれが職階の様式と称したものが、ここでも別の形において存在する。しかし非公式社会構造における役割 (role) と地位 (Status) はすべて特権的なものであり、それは公式社会構造における職階と一致することもあるが、必ずしもそうでない、すなわち課長や係長が非公式社会構造において常に必ずしも特権的に上位に立つものでない。また非公式社会構造においては、技術的、職業的な慣習として必ずしも公式に経営によつて定められた遺方に従わない方法があり、その職種、職場独特の用語、隠語があり、作業中といえどもたえず冗舌、軽口を続ける習慣がある。さらに職場を離れては食事を共にしたり、慰安、娯楽を共にしたりする慣行があり、これらは、いずれも非公式社会の行動の様式をなしている。

次に非公式集団社会には、それ特有の考方 (論理)、信念、理念、主義、意見があり、構成員はこれらのものを事

実上の知識と混合して彼等特有の「思考の体系」(System of thought) (註24) を成立せしめている。かかる思考の体系は第三者よりこれをみれば、時にはきわめて奇異に思われるものもあるのであるが、構成員自身にとつては信仰的、神話的な崇高さを持ち彼等日常の行為に秩序を与えているのである。

しかし非公式社会構造の根幹はもとこの集団社会が人間的な本能、欲求を素因として自成したものである關係上、何と云つても感情の様式に歸着せしめられねばならない。かかる集団に属する人々には特有の感情様式が働き無性に喜んだり、恐れたり、尊敬したり、信じたりすることによつて、その集団的団結が維持されているのである。否、ここでの感情の様式は前述せる行為の様式、思惟の様式をも深く、その根底において支えているものであり、非公式社会構造における行為の様式、思惟の様式は、すべて次元を異にして現われた感情の様式であるともみられうるのである。

さて以上われわれは経営における非公式社会構造をその生成、内容につき吟味してきたのであるが、今理解に便なるしめるため、これを前述の公式社会構造と対比して綜合すれば次のごとく要約しうるであらう。

(一) 経営における公式社会構造は経営目的關聯的なものであるに對し、非公式社会構造は人間欲求關聯的なものである。

(二) 公式社会構造は主体的な経営者の意志によつて人為的、計画的に構成せられた社会構造であるに對し、非公式社会構造は経営構成員間に自然的に發生した社会構造である。

(三) 公式社会構造は社規、社則、組織図表などに表明せられた顯在的、外在的社会構造であるに對し、非公式社会構造は構成員間に黙認せられている潜在的、内在的社会構造である。しかし、このことはバーナードの云う



ごとく非公式社会がストラクチャーレスなものである。(註25) ことを意味するものではないとわれわれは理解する。

(四) 公式社会構造を貫く指導原理はコストの論理や能率の論理であるに對し、非公式社会構造を貫くそれは、感情の論理、人間性の論理である。

(五) 公式社会構造は合理主義に則るものであるだけに必要に応じ比較的短期間に改変され、また改変されうるものであるに對し、非公式社会構造は深く人間性に根ざすものであるだけに容易に改変されえないものである。

## 五

かくて経営における非公式社会構造は種々なる点において公式社会構造と異なるものであるが、しかば、かくのごとき非公式社会構造は、経営にとつては一体いかなる意義を有するものであろうか。まず第一に非公式社会構造は経営目的とは何等關聯なく、人間的な本能、欲求を素因として自然的に形成せられるものであつた。換言するならば、それは一定の公式目的によつて統一され、一定の權威によつて意識的、計画的に作られたものでなく、人間的な本能、欲求の赴くままに自成立したものであるから、私的、個人的な行為、態度に對し自由なる機会をあたえるものである。そして非公式社会構造の持つかかる性格こそが従来、経営の公式社会構造を破壊し、経営目的の達成を阻害するものとして、ひたすら排撃せられてきたのである。しかし非公式社会構造が持つ本来の性格は「非經營的」であると云う点にあり、それは必ずしも「反經營的」なることを意味するものではない。勿論それが、しばしば破壊的性格をもつことは事實であるが、しかしそれはあくまでも一面であつて全体ではない。

それ故に第二にわれわれは非公式社会構造が経営目的に合致する場合のあることを知らねばならない。たとえばとくに団体賃金制が施かれているような職場で、労働者が非公式集団社会を結成しているような場合には、「いかなる構成員も他の構成員の犠牲において利得してはならない」と云うようなルールが、集团的に自成一つしていることがある。かくのごときルールは本来経営目的關聯的に作られたものでなく、当該非公式集団のノルムとして様式化されたものであるが、しかし、それは同時にまた経営目的にも合致し、かかる場合は職長は別に彼等を督励せずとも非公式集団社会そのものの構造が労働者の生産能率を維持せしめてゆく結果を生ずるものである。

第三に非公式社会構造の性格が単に「非経営的」であるばかりではなく、進んで「反経営的」である場合においてさえも、それが、そのまま百％に経営破壊的なものであるかどうかについては多大の疑問が生じうる。何故ならば、すでに触れたるがごとく現場労働者の作業集団においては、作業を実施する場合、必ずしも指図表通りに実施せず、指揮系統の命令に従わず、彼等が非公式社会の伝統様式として持つてゐる方法でどしどし行つてゆくことも少くない。厳密に云えば、これは明らかに経営破壊的である。また、非公式社会には作業中といえども盛んに無駄口、冗舌をたたいて作業を行うと云う行為の様式が存在する、殊に女子従業員の場合が然りである。これも従来の公式社会構造観よりすれば明らかに経営阻害的である。「黙つて仕事をする」ことが好ましいと考えられていたからである。

しからば、かくのごとき場合、これらの行為が経営破壊的であるとか、経営阻害的であると考えて嚴格にそれを禁止し、命令通りに作業せしめんとした場合、そこには、いかなる結果が招来されるであらうか。成程、作業は命令通りに服従して行われる、しかし、そこにはやがて倦怠、不安、混乱が生じ、労働者のモラルは生産能率とともに

に低下し初めるのである。それは一体何故なのであろうか。

すでに繰返し述べきたりたるがごとく、人間の現存在は単なる個体的存在を意味するものではなく、数多くの他とのつながり、関係の焦点に安定と均衡とを保つことによつて存在しているものである。しかしてかくのごとき安定と均衡とは勿論経営の公式社会構造内においてもこれをうる事ができるのであるが、しかし元来公式社会構造においては経営目的關聯的につくられた安定と均衡であるから、私的な人間の本能または欲求を十全に充しうる場とはなりえない。かくしてこの満されざる欲求、本能を人間的に満足せしめんとして自成されたものが非公式社会構造である。換言すれば非公式社会構造は、その中で労働者たちが人間的な安定と均衡とを保つてゆく棲家であり云わば「自分の穴」なのである。こうした意味からすれば非公式社会構造は単に非經營的なものであるばかりでなく、反つて経営の公式社会構造にまで働きかけ、それを自らに適合するように作りかえてゆく性質さを持つているものと云わねばならない。ミラー、ホームが「経営管理者は労働者を管理しているかと思つていても知れないが、被管理者である労働者は逆に経営管理者を管理しているのである」(註26)と云つていゝのも、かかる意味に外ならない。非公式社会構造は本来そのような性質のものであるが、しかし又それ故にこそ構成員の心の安定と均衡とを保たしめ、この心の均衡と安定とがさらに積極的に生産能率増進の原動力となつてゆくものなのである。従つて現場、従業員の間に多少指図表と異つた作業方法が慣習的に行われていたとて、また女子従業員が作業中に冗舌を続けていたとて、それらは、かえつて彼等の心の安定と均衡とを保たしめる基礎となり、仲間間の友愛と親善、そして、やがては閉結と協力え導く契機をなしているものであつて、この源泉を涸らしてしまうことは大局的には反つて反經營目的々な結果を招くこととなるのである。けだし近代経営の公式社会構造においては、それが合理化さ

ればされるほど、かくのごとき人間的な安定や均衡、友愛や協力の基を不可避免的に枯渇せしめてきたのであるがその構造がいかに壮大、華麗なものであつても、それが人間と人間との協力体である以上、かかる心の安定と均衡友愛と協力、換言すれば人間的なブライマリー・リレーションズは絶対に維持することが必要であり、それが確保は、はるかに深く非公式社会構造の泉にこれをもとめなければならぬからである。

かく考へてくるならば経営に対する非公式社会構造の意義は、それが経営目的に關聯を持たないと云う意味において單純に抹殺することはできない。すでにして非公式社会構造が公式社会構造の合理化と不可分の關係において自成したものであるとすれば、経営の具体的、全体的な情況を把握理解する上からも、是非とも考慮に入れなければならない問題である。勿論非公式社会構造のすべてが経営にとつて究極的な安定と均衡、友愛と協力の源泉を意味するものではない。それがより多く経営破壊的經營阻害的なものである場合もありうる。かかる場合、經營はこれらの非公式社会構造に対しては、經營目的關聯的な立場から対処してゆかなければならないであらう。しかし、その対処はあくまでも經營にとつて不可欠の源泉たる安定と均衡、友愛と協力の泉を涸らさない限度に止められなければならない。

惟うに従来の産業經營、従つてはまた經營學において經營組織すなわち、公式社会構造を考察するに當つては、ただ權限、責任、機能の關係を上下、左右、すなわち縦と横との坐標において考へてきたのが通例であつた。しかし、われわれは今やかかる組織体系をいかに合理化してみても、經營の具体的全体は非公式社会構造を無視しては到底充分にその効東を發揮しえないことを知りえたのである。はたして、しっかりとすれば非公式社会構造こそは、従来の經營組織論にとつては、正に第三次元的な坐標を意味するものと云わなければならないであらう。經營にお

ける一切の権限も責任も機能も、この第三の坐標との關係を考えずしてはその意義を発揮しえないからである。

- (註8) Miller & Form, *Industrial Sociology*, P. 150
- (註9) E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, P. 40
- (註10) 櫻井實徳「組織新統御型」三〇頁以下
- (註11) Miller & Form, *ibid.*, P. 283—289
- (註12) Miller & Form, *ibid.*, P. 286—287
- (註13) Miller & Form, *ibid.*, P. 280—298
- (註14) Miller & Form, *ibid.*, P. 295
- (註15) C. I. Barnard, *The Function of the Executive*, P. 115
- (註16) Miller & Form, *ibid.*, P. 302